

**RESOLUCIÓN DIRECTORIO N° 0601/2026**

**POR LA CUAL SE APRUEBA LA MODIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2029 (PEI 25-29) DE LA COMISION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES.**

Asunción, 25 de marzo de 2026.

**VISTO:** La Ley N° 642/95 de Telecomunicaciones y sus modificaciones; las Normas Reglamentarias de la Ley de Telecomunicaciones aprobadas por el Decreto N° 14135/96; la Resolución Directorio N° 3562/2024 de fecha 30.12.204; la Resolución Directorio N° 858/2025 de fecha 01.04.2025; el Interno DIR N° 62.01/2025 de fecha 26.11.2025; el INFORME GT/00001/2026 de fecha 19.01.2026; y el INFORME CPEI/00001/2026 de fecha 27.02.2026 remitido mediante INFORME GT/00002/2026.

**CONSIDERANDO:** Que, el Art. 15 de la Ley de Telecomunicaciones, dispone que “*La Comisión Nacional de Telecomunicaciones tendrá a su cargo la regulación administrativa y técnica y la planificación, programación, control, fiscalización y verificación de las telecomunicaciones conforme a la normativa aplicable y las políticas del Gobierno para el sector*”.

Que, el Art. 26, en el inciso XIII de las Normas Reglamentarias de la Ley de Telecomunicaciones: “*Aprobar los planes y programas administrativos, técnicos y financieros de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones*”

Que, por Resolución Directorio N° 3562/2024, se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones para el periodo 2025-2029 (PEI 25-29), se encomienda al Gabinete Técnico realizar el seguimiento de la ejecución del PEI 25-29 y a las dependencias designadas como impulsoras de las acciones del PEI 25-29 abocarse a las actividades necesarias para alcanzar las metas establecidas.

Que, por Resolución Directorio N° 858/2025 se conforma el Comité de Planificación Estratégica Institucional (CPEI), para analizar los resultados del seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (PEI 25-29) y presentar informes semestrales al Directorio de la CONATEL con recomendaciones y/o sugerencias de mejoras que puedan ser aplicadas.

Que, a través del Interno DIR N° 62.01/2025 el Directorio de la CONATEL, con la finalidad de llegar al cumplimiento de las metas fijadas, de manera a potenciar la efectividad Institucional, instruye a todas las áreas designadas, a proseguir con todos los trabajos necesarios para dar cumplimiento a los Objetivos Estratégicos del PEI 25-29.

Que, mediante el INFORME GT/00001/2026, el Gabinete Técnico elevó al CPEI el informe semestral de ejecución del PEI 25-29 correspondiente al segundo semestre de 2025, en el cual se señala que, no obstante los resultados obtenidos, se evidencia la necesidad de revisar y reforzar aquellos indicadores que aún no presentan avances, así como aquellos que se encuentran entre un nivel (medio, aceptable y bajo) de desempeño respecto a las metas establecidas.

Que, el Comité de Planificación Estratégica Institucional (CPEI), por INFORME CPEI/00001/2026, remitido mediante INFORME GT/00002/2026, presenta el informe de ejecución del PEI 25-29 correspondiente al segundo semestre de 2025, en el cual se expone que el avance registrado corresponde a un nivel medio, evidenciando esta situación la necesidad de que las áreas responsables de las acciones sigan impulsando y reforzando las actividades de las metas no cumplidas. En base al análisis realizado, el CPEI, propone una versión actualizada del PEI 25-29 para consideración del Directorio de la CONATEL.

Que, el Directorio ha analizado la propuesta de modificación del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (PEI 25-29) y ha concluido sobre la necesidad de contar con una planificación estratégica actualizada orientada a resultados y alineadas a las Políticas Públicas a nivel nacional, sectorial.

**POR TANTO:** El Directorio de la CONATEL, en sesión ordinaria del 25 de marzo de 2026, Acta N° 17/2026, y de conformidad con las disposiciones previstas en la Ley N° 642/95 de Telecomunicaciones y su Decreto N° 14.135/96.

**RESUELVE:**

**Art. 1° APROBAR** la modificación del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (PEI 25-29) de la CONATEL, que se encuentra adjunto a la presente Resolución de Directorio y forma parte de la misma.

**Art. 2° ENCOMENDAR** al Gabinete Técnico efectuar el seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (PEI 25-29) y semestralmente remitir los correspondientes informes al Comité de Planificación Estratégica Institucional (CPEI).

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL





*[Handwritten signature]*  
[Illegible text]

RESOLUCIÓN DIRECTORIO N° 0601/2026

**POR LA CUAL SE APRUEBA LA MODIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2029 (PEI 25-29) DE LA COMISION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES.**

**Art. 3° ENCOMENDAR** al Comité de Planificación Estratégica Institucional (CPEI) realizar el análisis de los resultados obtenidos del seguimiento de la ejecución del PEI 25-29 y presentar al Directorio de la CONATEL informes semestrales que contengan recomendaciones y/o sugerencias de mejoras que puedan ser aplicadas.

**Art. 4° ENCOMENDAR** a las dependencias designadas como impulsoras de las acciones del PEI 25-29, abocarse a las actividades necesarias para alcanzar las metas establecidas, así como reportar los avances en el sistema de seguimiento del PEI disponible en la intranet institucional.

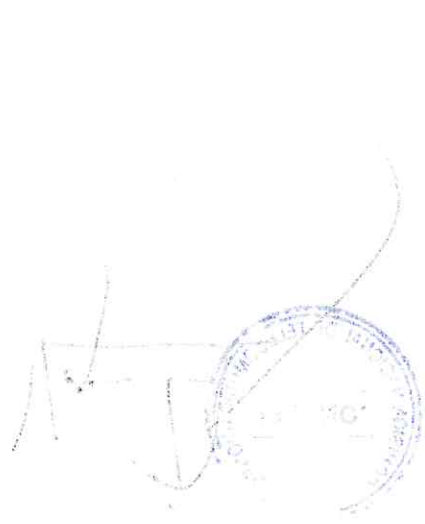
**Art. 5° DEROGAR** la Resolución Directorio N° 3562/2024.

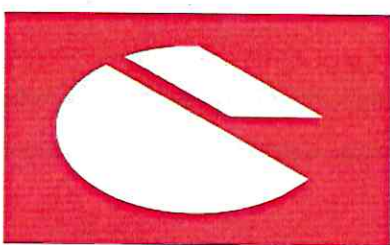
**Art. 6° COMUNICAR** a quienes corresponda, y cumplido, archivar.



**ING. JUAN CARLOS DUARTE DURÉ**  
Presidenta  
Res. Dir. N° 0601/2026

A1165460





**CONATEL**

COMISIÓN NACIONAL DE  
TELECOMUNICACIONES

**REPÚBLICA DEL PARAGUAY**

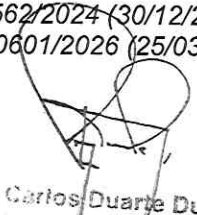
**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL 2025-2029**

**(PEI 25-29)**



**- MARZO 2026 -**

*APROBADO por Resolución Directorio N° 3562/2024 (30/12/2024)  
MODIFICADO por Resolución Directorio N° 0601/2026 (25/03/2026)*

  
Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



# EQUIPO TÉCNICO

El equipo técnico fue conformado por medio de Resolución Directorio N° 3382 de fecha 18 de diciembre de 2024, y la misma se presenta de la siguiente manera:

## ÁREAS ESTRATÉGICAS

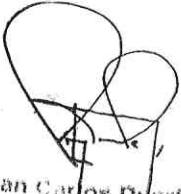
- **Directorio.**
- **Gabinete Técnico.**

## ÁREAS MISIONALES

- **Gerencia Internacional e Interinstitucional.**
- **Gerencia de Servicios de Telecomunicaciones.**
- **Gerencia de Planificación y Desarrollo.**
- **Gerencia de Radiocomunicaciones.**
- **Gerencia de Supervisión y Control.**

## ÁREAS DE APOYO

- **Auditoria Interna.**
- **Secretaria General.**
- **C.C.C.I - MECIP.**
- **Gerencia Operativa de Contrataciones.**
- **Gerencia Administrativa Financiera.**
- **Gerencia Capital Humano.**
- **Asesoría Legal.**
- **Departamento de Informática.**

  
Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



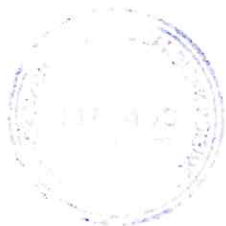
# PRESENTACIÓN

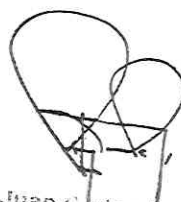
La Comisión Nacional de Telecomunicaciones asume el compromiso de contar con una Planificación Estratégica orientada a resultados y alineadas a las Políticas Públicas a nivel nacional, sectorial, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS).

En este contexto, el documento brinda un marco sólido y preciso para fortalecer los procesos de la gestión institucional, incorporando elementos claves para el desarrollo de una gestión participativa y transparente. Así también, permite contar con una amplia visión sobre las oportunidades y los retos a los que se enfrenta la institución, lo cual contribuye a la toma de decisiones oportunas.

Mediante la ejecución de este Plan Estratégico, que abarca el período 2025-2029, se podrá alcanzar las metas fijadas y con ello obtener los resultados que permitirán el fortalecimiento institucional.

En ese sentido, agradecemos a cada uno de los involucrados que han participado en la elaboración y formulación del presenta documento.



  
Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



# ÍNDICE

Equipo técnico .....	II
presentación .....	III
introducción .....	6
descripción de la institución .....	8
Propósito, misión, visión y valores.....	11
Propósito .....	11
Misión .....	11
Visión .....	11
Valores .....	11
Definición de los valores.....	11
objetivos estratégicos y acciones estratégicas institucionales .....	13
Objetivos Estratégicos Externos: .....	13
Objetivos Estratégicos Funcionales:.....	13
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:.....	14
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:.....	16
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:.....	19
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:.....	22
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:.....	24
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:.....	26
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:.....	28
OBJETIVO ESTRATÉGICO 8:.....	30
formulación estratégica integrada.....	32
EJES ESTRATÉGICOS .....	32
MAPA ESTRATÉGICO.....	33
CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	35
vinculación con PND, PAM y ODS .....	40
Vinculación de los ejes con los ods.....	42
anexos .....	46
Marco estratégico (general y específico) .....	46
Análisis Situacional (FODA).....	48
Administración de Riesgos .....	51



Ing. Juan Carlos Cuarto Duré  
Presidente  
CONATEL

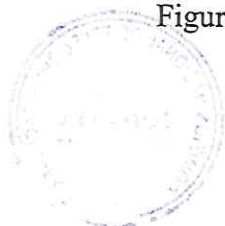


## LISTA DE TABLA

Tabla 1 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 1.....	15
Tabla 2 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 1.....	15
Tabla 3 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 1.....	15
Tabla 4 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 2.....	17
Tabla 5 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 2.....	17
Tabla 6 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 2.....	17
Tabla 7 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 3.....	20
Tabla 8 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 3.....	20
Tabla 9 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 3.....	21
Tabla 10 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 4.....	22
Tabla 11 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 4.....	23
Tabla 12 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 4.....	23
Tabla 13 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 5.....	24
Tabla 14 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 5.....	24
Tabla 15 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 5.....	25
Tabla 16 Producto correspondiente al Objetivo Estratégico 6.....	26
Tabla 17 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 6.....	26
Tabla 18 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 6.....	27
Tabla 19 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 7.....	28
Tabla 20 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 7.....	28
Tabla 21 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 7.....	29
Tabla 22 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 8.....	30
Tabla 23 Metas correspondiente al objetivo Estratégico 8.....	31
Tabla 24 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 8.....	31
Tabla 25 Matriz para la vinculación del PEI con el PAM, PND y ODS.....	41
Tabla 26 Cuadro de Seguimiento.....	44
Tabla 27 Cuadro de Escala de Valoración.....	45
Tabla 28 Matriz para elaborar el Marco Estratégico General.....	46
Tabla 29 Matriz para elaborar el Marco Estratégico Específico.....	47
Tabla 30 Matriz para el Análisis Situacional Integrado.....	49
Tabla 31 Matriz de Riesgos y Controles.....	51
Tabla 32 Asignación de recursos financieros.....	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa Estratégico.....	34
Figura 2 Cuadro de Mando Integral.....	36
Figura 3 Vinculación de los Ejes Estratégico con los ODS.....	42



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



# INTRODUCCIÓN

El presente documento es el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) para el período 2025-2029.

El mismo fue desarrollado, aplicando la Guía metodológica denominada “Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI)”<sup>1</sup>, disponible para los Organismos y Entidades del Estado (OEE). Este instrumento ha brindado las orientaciones metodológicas y los lineamientos técnicos básicos, tendientes a fortalecer la planificación estratégica institucional. Además, se han utilizado guías y manuales complementarios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

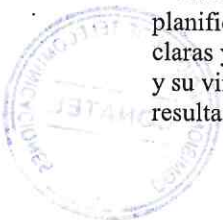
Atendiendo a los lineamientos técnicos mencionados en el párrafo anterior, se han recorrido las siguientes etapas:

1. **Etapa Inicial:** se conforma el equipo técnico por medio de la Resolución Directorio N° 3382 de fecha 18/12/2024, así también se establece un cronograma de trabajo. Además, se realiza un mapeo de actores, pasando a sistematizar las informaciones claves de la institución y realizar un taller con el fin de socializar dichas informaciones, así como reuniones de trabajo con la participación de los representantes de las diversas áreas, con el objeto de colaborar, enriquecer y actualizar el PEI.
2. **Etapa de Definición Misionales:** en esta etapa se realizó la evaluación del nivel de ejecución del PEI 2022-2024, además de validar en plenaria las declaraciones del Propósito, Misión, Visión y Valores del Plan a elaborar.
3. **Etapa de Análisis Situacional:** seguidamente se procedió a realizar el análisis del entorno situacional externo (oportunidades y amenazas), el entorno situacional interno (fortalezas y debilidades) y fueron seleccionados los problemas críticos, así como los grandes desafíos.
4. **Etapa de Formulación Estratégica:** en esta etapa se definieron los objetivos estratégicos, los objetivos específicos, las acciones estratégicas, los indicadores de desempeño, las metas esperadas y el cuadro de mando integral, organizados en perspectivas, con la definición de indicadores, metas, acciones y responsables. Además

---

<sup>1</sup> Este instrumento brinda las orientaciones metodológicas y lineamientos técnicos para fortalecer la planificación estratégica de las instituciones públicas, y por medio de ella generar condiciones metodológicas claras y efectivas que promuevan la integración de los niveles de planificación de corto, mediano y largo plazo y su vinculación con el presupuesto institucional en el sector público, siguiendo los principios de la gestión por resultados. Enlace de Guía: <https://www.stp.gov.py/v1/wp-content/uploads/2023/06/GUIA-PEI.pdf>;

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
presidente  
CONATEL



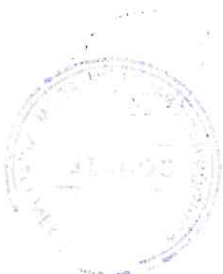
de vincular estos, con los Objetivos Estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

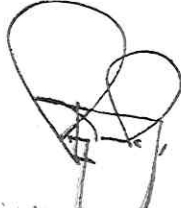
5. **Etapa de aprobación y divulgación:** en esta etapa se procede a elevar la propuesta de actualización del PEI para su aprobación y su socialización.

También se debe de destacar, que fue diseñado un Protocolo para el Seguimiento y Evaluación de avance del Plan Estratégico Institucional.

Además, este Plan Estratégico Institucional está acorde con las disposiciones establecidas en el Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP).

Finalmente, hay que indicar que el mismo debe ser un Plan dinámico y que, como resultado de la evaluación del avance, se puedan realizar ajustes anuales.



  
Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



# DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Comisión Nacional de Telecomunicaciones dispone de Sistemas Tecnológicos de última generación, para el control y monitoreo de los servicios de telecomunicaciones que utilizan el espectro radioeléctrico. Se cuenta con equipos de medición de la calidad de los servicios de telecomunicaciones y software de gestión para enlaces inalámbricos, sistemas de gestión de documentos de los licenciarios y bases de datos tanto técnico como administrativo.

## 1. Aspectos de la Gestión

La Comisión Nacional de Telecomunicaciones ejerce las siguientes funciones:

- Dictar los reglamentos en materia de telecomunicaciones.
- Aprobar las normas técnicas.
- Elaborar y aplicar el Plan Nacional de Telecomunicaciones y el Plan Nacional de Frecuencias con el objeto de regular el libre acceso al aprovechamiento del espectro radioeléctrico.
- Administrar el espectro radioeléctrico.
- Regular y fiscalizar las condiciones de elegibilidad para las concesiones y el otorgamiento y cesión de las licencias y autorizaciones.
- Aplicar las sanciones previstas en la ley y en los correspondientes contratos de concesión, licencias y autorizaciones.
- Estudiar y proponer al Poder Ejecutivo los regímenes tarifarios, tasas, derechos y aranceles de los servicios de telecomunicaciones y fiscalizar su aplicación.
- Proponer al Poder Ejecutivo el régimen de seguridad en los sistemas de telecomunicaciones en los casos en que se declare el estado de excepción, previsto en el Artículo 288 de la Constitución.
- Adoptar reglas para establecer estándares técnicos y procedimientos para la aprobación de redes y equipos que aseguren que la interconexión, el uso de terminales y otros equipos no dañarán las redes.
- Establecer las bases a las que deberán ajustarse los contratos de interconexión, controlar su cumplimiento y oficiar de árbitro a petición de las partes, a fin de dirimir eventuales controversias.
- Prevenir conductas anticompetitivas y discriminatorias y las bajas o alzas artificiales de precios y tarifas.
- Controlar el cumplimiento de las condiciones que establezcan los prestadores de servicios de telecomunicaciones a sus usuarios.
- Percibir las tasas, derechos ya aranceles en materia de telecomunicaciones, con los cuales financiará su operatoria, y supervisar su cumplimiento.



  
Ing. Juan Carlos Duarte Durán  
Presidente  
CONATEL



- Homologar los equipos y sistemas de telecomunicaciones que se instalen en el país.
- Llevar el Registro Nacional de Servicios de Telecomunicaciones, el que deberá ser público.
- Resolver en la instancia administrativa las acciones interpuestas por usuarios, prestadores de servicios de Telecomunicaciones o terceros interesados.
- Elaborar y administrar su presupuesto conforme a las asignaciones fijadas en la presente ley y sus reglamentos.
- Crear y estructurar las dependencias necesarias dentro de la misma, establecer sus funciones y atribuciones y modificarlas. Ejercer la supervisión de las mismas.
- Administrar el Fondo de Servicios Universales, de acuerdo con las disposiciones de esta ley y normas reglamentarias.
- Asesorar al Poder Ejecutivo acerca del régimen de prestación de nuevos servicios que se introduzcan en el mercado. Los nuevos servicios se prestarán en régimen de exclusividad sólo cuando ello sea técnica económicamente imprescindible.
- Proponer al Poder Ejecutivo la actualización de la legislación en materia de telecomunicaciones.
- Fomentar la investigación y asistencia técnica para el progreso y perfeccionamiento de las telecomunicaciones, estimulando el crecimiento de la industria nacional en dicho rubro.
- Aprobar los reglamentos de las entidades que presten servicios de telecomunicaciones cuando ellas se adecuen a las normas establecidas en la presente ley y sus reglamentaciones.
- Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamentación y las demás disposiciones conexas.
- Determinar las normas de selección de corresponsales en el exterior para la prestación de servicios internacionales.
- Fijar la equivalencia del franco oro y de la unidad monetaria del Fondo Monetario Internacional en moneda paraguaya para su utilización de los servicios internacionales que correspondan, de conformidad con los tratados y convenios internacionales vigentes y las normas del Banco Central del Paraguay.

## 2. Aspectos del Capital Humano

- Total, empleados: 275 permanentes; 32 contratados; 27 comisionados.
- Total, Salarios/mes: 2.412.499.973 guaraníes.
- Plantel compuesto en un alto porcentaje por profesionales.
- Plantel con alto porcentaje de funcionarios jóvenes.

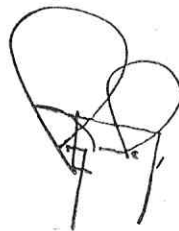
Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
 Presidente  
 CONATEL



- Cultura organizacional moderada: Se tienen procesos aprobados en el Mapa de Procesos vigente.

### 3. Aspectos Administrativos y Económico-Financieros

- Ingreso estimado ejercicio fiscal 2024: 377.782.044.849 guaraníes. En conceptos de: tasas de explotación comercial de los Servicios de Telecomunicaciones, tasas por homologación, monto por inspección, derechos de licencias, multas y aranceles por el uso del espectro radioeléctrico.
- Egreso según PGN 2024: 377.782.044.849 guaraníes.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
presidente  
CONATEL



# PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Las siguientes son las declaraciones de Propósito, Misión, Visión y Valores que fueron consensuados con todos los representantes de las diversas áreas, que han participado del taller de planificación estratégica.

Las declaraciones de Propósito, Misión, Visión y Valores fueron actualizados y aprobados por medio de Resolución Directorio N° 3295/2023 de fecha 13 de diciembre de 2023.

## **Propósito**

Regular y fomentar las telecomunicaciones propiciando la conectividad y el desarrollo del país.

## **Misión**

Fomentar, controlar y reglamentar las telecomunicaciones en el marco de una política Integrada, de servicios, prestadores, usuarios, tecnologías e industria, para contribuir al bienestar de los habitantes del Paraguay.

## **Visión**

Ser una entidad reguladora de las telecomunicaciones, eficaz y eficiente, que ayude a lograr que los beneficios de las telecomunicaciones y la economía digital contribuyan al bienestar de la población del Paraguay.

## **Valores**

1. Transparencia.
2. Compromiso.
3. Igualdad y la no Discriminación.
4. Integridad.
5. Profesionalismo.
6. Eficiencia.
7. Eficacia.

## **Definición de los valores<sup>2</sup>**

1. **Transparencia:** dar a conocer el proceso y los resultados de la gestión en forma clara, veraz y oportuna. Brindamos información amplia, suficiente y relevante a la ciudadanía sobre la forma de utilización de los recursos y bienes públicos que

---

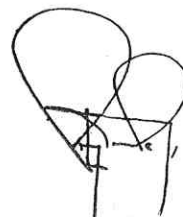
<sup>2</sup> De acuerdo al Código de Ética

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



administramos y de los resultados de nuestra gestión. Estamos abiertos al examen de las contralorías ciudadanas y de los Órganos oficiales de control.

2. **Compromiso:** identificar y asumir como propios los objetivos y metas de la organización con actitud entusiasta y motivadora, de modo que, se reconozca a cada persona como parte importante del sistema, es obligación de todos adoptar de manera firme y permanente, la convicción y disposición para tomar como propio el compromiso del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la CONATEL.
3. **Igualdad y la no Discriminación:** Como servidores públicos garantizamos igualdad de oportunidades a todas las personas de la sociedad, a los servicios de telecomunicaciones y la prestación de los mismos sin más que lo establecido en la ley; evitando todo tipo de discriminación alguna por motivos de origen nacional, étnico, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier otra índole, incluida la afiliación a un partido o movimiento político, posición económica, edad, sexo, orientación sexual, estado civil, nacimiento o filiación, estado de salud, discapacidad, aspecto físico o cualquier otra condición, que tenga por propósito o resultado menoscabar, impedir o anular el reconocimiento, disfrute o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos, libertades y garantías reconocidos en la legislación vigente.
4. **Integridad:** Actuamos con honestidad, de forma confiable, de buena fe y, a favor del interés público, en todas las situaciones incluso cuando enfrentamos desafíos éticos o presiones externas.
5. **Profesionalismo:** dedicación, vocación y predisposición al enfrentar todos los desafíos que demande el control gubernamental en cumplimiento del mandato constitucional de la CONATEL.
6. **Eficiencia:** Cumplimos con nuestras funciones optimizando los recursos de tiempo, y bienes institucionales, para alcanzar las metas fijadas.
7. **Eficacia:** logramos resultados positivos y alcanzamos nuestros objetivos de manera eficiente y efectiva, sin comprometer los principios éticos.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



# **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES**

Para la definición de los Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas, se ha utilizado como base el análisis realizado por medio de la matriz para el análisis situacional integrado disponible en el Anexo.

Cabe señalar que, para la definición de los Objetivos y Acciones estratégicas, se ha utilizado una modalidad mixta (modalidad concentrada y ampliada)<sup>3</sup>, la cual ha brindado las orientaciones necesarias para analizar e identificar los problemas y necesidades que se desean solucionar para el cumplimiento de la misión institucional. Además de clasificar los Objetivos según el tipo (objetivo estratégico externo y objetivo estratégico funcional)<sup>4</sup>.

A continuación, se citan los Objetivos Estratégicos definidos:

## **Objetivos Estratégicos Externos<sup>5</sup>:**

1. Fortalecer las acciones de Fiscalización y Control.
2. Fomentar el Desarrollo del Sector de Telecomunicaciones.

## **Objetivos Estratégicos Funcionales<sup>6</sup>:**

3. Impulsar el desarrollo de normativa para el sector de telecomunicaciones enfocada en la eficiencia regulatoria.
4. Fortalecer la Gestión del Talento Humano.
5. Fortalecer los mecanismos del Sistema de Control Interno de la Institución.
6. Impulsar la transformación digital.
7. Asegurar la Gestión Presupuestaria y Administrativa.
8. Fomentar la vinculación adecuada y pertinente ante las organizaciones y agencias internacionales del sector de las telecomunicaciones, y ante organismos nacionales.

<sup>3</sup> Enlace de Guía: <https://www.stp.gov.py/v1/wp-content/uploads/2023/06/GUIA-PEI.pdf>

<sup>4</sup> Según guía metodológica (STP)- pág. 60.

<sup>5</sup> Externo al sector público (plantean la solución determinada (personas, grupos, comunidades, organizaciones territorios, etc.) la propuesta representa un resultado esperado conectado directamente con la misión de la institución genera condiciones necesarias para hacer posible que el resultado sea alcanzado).

<sup>6</sup> Internos al sector público (plantean la solución de problemáticas o necesidades vinculadas a la propia administración pública, y están fundamentados en el cumplimiento de la misión y visión institucional).

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:**

Fortalecer las acciones de Fiscalización y Control de la CONATEL.

### **PLAN DE ACCION**

- Aprobar y ejecutar el Plan Anual de Fiscalización y Control.
- Aprobar y ejecutar Plan anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control.

### **INDICADOR**

1. Plan Anual de Fiscalización y Control aprobado.
2. Número de Informe semestral de avance de ejecución del Plan Anual de Fiscalización y Control presentado.
3. Plan anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control aprobado.
4. Número de Informe semestral de avance de ejecución del Plan Anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control presentado.

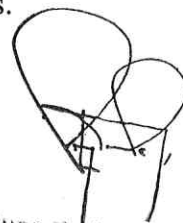
### **RESULTADOS ESPERADOS**

Con el propósito de fortalecer las acciones de fiscalización del ente regulador y con miras a fortalecer los sistemas y equipamientos que contribuyan con estas acciones, se pretende contar con los siguientes planes:

- Plan anual de fiscalización y control de las redes y servicios de telecomunicaciones.
- Plan anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control.

### **ÁREAS RESPONSABLES**

- Gerencia Supervisión y Control.
- Gerencia de Servicios de Telecomunicaciones.
- Gerencia de Radiocomunicaciones.
- Gerencia de Planificación y Desarrollo.
- Gerencia Operativa de Contrataciones.
- Gerencia Administrativa Financiera.
- Asesoría Legal.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



**Tabla 1 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 1**

Nº	Productos a entregar
1	Plan Anual de Fiscalización y Control aprobado.
2	Informe semestral de avance de ejecución del Plan Anual de Fiscalización y Control presentado.
3	Plan anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control aprobado.
4	Informe semestral de avance de ejecución del Plan Anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control presentado.

**Tabla 2 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 1**

Nº IND.	METAS					
	L.B.	2025	2026	2027	2028	2029
1	-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
2	-	2	2	2	2	2
3	-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
4	-	2	2	2	2	2

**Referencias:**

- **Nº IND.:** hace referencia al número del indicador.
- **L.B.:** refiere a la línea de base.

**Tabla 3 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 1**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
<b>Objetivo Específico 1:</b> Aprobar el Plan Anual de Fiscalización y Control.	1.1 Elaborar el Plan Anual de Fiscalización y Control. 1.2 Elevar para aprobación de la máxima autoridad.
<b>Objetivo Específico 2:</b> Ejecutar el Plan Anual de Fiscalización y Control.	2.1 Organizar y ejecutar acciones del Plan Anual de Fiscalización y Control. 2.2 Elaborar y presentar Informe semestral a la máxima autoridad.
<b>Objetivo Específico 3:</b> Aprobar el Plan anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control.	3.1 Elaborar el Plan anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control. 3.2 Elevar para aprobación de la máxima autoridad.
<b>Objetivo Específico 4:</b> Ejecutar el Plan anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control.	4.1 Llevar adelante procesos de contrataciones con templados en el Plan anual para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control. 4.2 Controlar ejecución de contratos.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:**

Fomentar el Desarrollo del Sector de Telecomunicaciones.

### **PLAN DE ACCION**

- Elevar propuesta de modificación de la Ley de Telecomunicaciones.
- Actualizar el Plan Nacional de Telecomunicaciones.
- Elaborar programa anual de proyectos orientados al desarrollo del sector.
- Elevar propuesta del Plan Nacional de Telecomunicaciones de Emergencias.
- Elevar propuesta de modificación del Decreto Reglamentario de la Ley de Telecomunicaciones.

### **INDICADOR**

1. Grado de avance de la propuesta de modificación de la Ley de Telecomunicaciones.
2. Plan Nacional de Telecomunicaciones actualizado y aprobado.
3. Programa anual de proyectos orientados al desarrollo del sector presentado.
4. Propuesta del Plan Nacional de Telecomunicaciones de Emergencias presentada.
5. Grado de avance de la propuesta de modificación del Decreto Reglamentario de la Ley de Telecomunicaciones.

### **RESULTADOS ESPERADOS**

Contar con marco normativo de acuerdo a las exigencias actuales del sector y elevar a consideración de la superioridad.

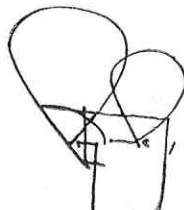
Contar con un documento aprobado que actualiza el Plan Nacional de Telecomunicaciones.

Disponer de un Programa anual de proyectos que se encuentren orientados al desarrollo del sector, abarcando proyectos de despliegue de infraestructura, cobertura, etc.

Contar con una propuesta de Plan Nacional de Telecomunicaciones de Emergencias.

### **ÁREAS RESPONSABLES**

- Gabinete Técnico.
- Gerencia de Servicios de Telecomunicaciones.
- Gerencia de Radiocomunicaciones.
- Gerencia de Planificación y Desarrollo.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



**Tabla 4 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 2**

Nº	Productos a entregar
1	Propuesta de modificación de la Ley de Telecomunicaciones.
2	Plan Nacional de Telecomunicaciones 2026-2030 aprobado.
3	Programa anual de proyectos orientados al desarrollo del sector presentado.
4	Propuesta de Plan Nacional de Telecomunicaciones de Emergencias presentada.
5	Propuesta de modificación del Decreto Reglamentario de la Ley de Telecomunicaciones.

**Tabla 5 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 2**

Nº IND.	METAS					
	L.B.	2025	2026	2027	2028	2029
1	-	-	50%	100%	-	-
2	-	-	Aprobado	-	-	-
3	-	Presentado	Presentado	Presentado	Presentado	Presentado
4	-	-	Presentada	-	-	-
5	-	-	100%	-	-	-

**Referencias:**

- Nº IND.: hace referencia al número del indicador.
- L.B.: refiere a la línea de base.

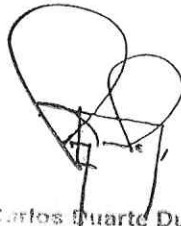
**Tabla 6 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 2**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
<b>Objetivo Específico 1:</b> Contar con propuesta de modificación de la Ley de Telecomunicaciones aprobada.	1.1 Elaborar propuesta de modificación de la Ley. 1.2 Elevar a la máxima autoridad para su aprobación.
<b>Objetivo Específico 2:</b> Contar con un Plan Nacional de Telecomunicaciones 2026-2030 aprobado.	2.1 Realizar un diagnóstico del sector. 2.2 Elaborar propuesta del Plan. 2.3 Elevar a la máxima autoridad para su aprobación.
<b>Objetivo Específico 3:</b> Contar con el Programa anual de proyectos del sector presentado.	3.1 Identificar proyectos que pueden ser subsidiados por el FSU. 3.2 Identificar proyectos que pueden ser incluidos como obligaciones regulatorias en el marco de otorgamiento de las renovaciones. 3.3 Elaborar programa anual de proyectos del sector. 3.4 Elevar para su aprobación por la máxima autoridad.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



<p><b>Objetivo Específico 4:</b>          Contar con la propuesta del Plan Nacional de Telecomunicaciones de Emergencias.</p>	<p>4.1 Elaborar propuesta del Plan Nacional de Telecomunicaciones de Emergencias.          4.2 Elevar a la máxima autoridad.</p>
<p><b>Objetivo Específico 5:</b>          Contar con propuesta de modificación del Decreto Reglamentario de la Ley de Telecomunicaciones aprobada.</p>	<p>5.1 Elaborar propuesta de modificación del Decreto Reglamentario.          5.2 Elevar a la máxima autoridad para su aprobación.</p>



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
 Presidente  
 CONATEL



### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:**

Impulsar el desarrollo de normativa para el sector de telecomunicaciones enfocada en la eficiencia regulatoria.

#### **PLAN DE ACCION**

- Aprobar guía para la adopción de la metodología de análisis de impacto regulatorio.
- Actualizar normativas del sector.
- Actualizar anualmente el Cuadro de Atribución de Frecuencias.
- Otorgar licencias para la prestación de los servicios de telefonía móvil celular y de acceso a internet y de transmisión de datos en la banda de frecuencias de 3.500 MHz, con 5G.
- Ejecutar el Plan de transición de la TV Analógica a la TV Digital.
- Realizar llamados a licitación pública para el Otorgamiento de licencias para el Servicio de Radiodifusión sonora FM.
- Realizar llamados a licitaciones públicas para el Otorgamiento de licencias para el Servicio de TV.
- Aprobar el Plan Nacional de Frecuencias.

#### **INDICADOR**

1. Guía aprobada para la adopción de la metodología de análisis de impacto regulatorio.
2. Número de informe semestral de normativas actualizadas presentado.
3. Cuadro de Atribución de Frecuencias actualizado.
4. Cantidad de Licencias otorgadas en banda de 3500 MHz.
5. Grado de avance de ejecución del Plan de transición de la TV analógica a la TV Digital.
6. Cantidad de Licitaciones FM.
7. Cantidad de Licitaciones de TV.
8. Plan Nacional de Frecuencias presentado.

#### **RESULTADOS ESPERADOS**

Contar con una guía aprobada para la adopción de la metodología de análisis de impacto regulatorio.

Disponer de normativa actualizada para mejorar la gestión regulatoria.

Contar con el cuadro de atribución de frecuencias actualizado acorde a los estándares internacionales y a los requerimientos nacionales.

Otorgar licencias para la prestación de los servicios de telefonía móvil celular y de acceso a internet y de transmisión de datos en la banda de frecuencias de 3.500 MHz, con el estándar 5G, de forma que la población pueda aprovechar los beneficios de esta tecnología.

Concretar la transición de la TV analógica a la TV digital en todo el territorio nacional.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



Concretar llamados a licitación pública para el Otorgamiento de licencias para el Servicio de Radiodifusión sonora FM y TV.

Contar con un Plan Nacional de Frecuencias aprobado.

### ÁREAS RESPONSABLES

- Gabinete Técnico.
- Gerencia de Servicios de Telecomunicaciones.
- Gerencia de Radiocomunicaciones.
- Gerencia de Planificación y Desarrollo.

**Tabla 7 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 3**

N°	Productos a entregar
1	Guía para la adopción de la metodología de análisis de impacto regulatorio aprobado.
2	Normativas actualizadas.
3	Cuadro de Atribución de frecuencias actualizado.
4	Resolución de Directorio de otorgamiento de licencias para la prestación de los servicios de telefonía móvil celular y de acceso a internet y de transmisión de datos en la banda de frecuencias de 3.500 MHz, con 5G.
5	Informe del grado de avance del Plan de transición de la TV analógica a la TV Digital presentado.
6	Llamados a licitación pública para el Otorgamiento de licencias para el Servicio de Radiodifusión sonora FM realizados.
7	Llamados a licitación pública para el Otorgamiento de licencias para el Servicio de TV realizados.
8	Plan Nacional de Frecuencias presentado.

**Tabla 8 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 3**

N° IND.	METAS					
	L.B.	2025	2026	2027	2028	2029
1	-	-	Aprobada	-	-	-
2	-	2	2	2	2	2
3	-	Actualizado	Actualizado	Actualizado	Actualizado	Actualizado
4	-	≥3	-	-	-	-
5	10%	10%	35%	60%	90%	100%
6	-	-	1	1	1	1
7	-	-	1	1	1	1
8	-	-	Presentado	-	-	-

**Referencias:**

- N° IND.: hace referencia al número del indicador.
- L.B.: refiere a la línea de base.

  
 Ing. Juan Carlos Duarte  
 Presidente  
 CONATEL



**Tabla 9 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 3**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
<p><b>Objetivo Específico 1:</b> Disponer de la guía para la adopción de la metodología de análisis de impacto regulatorio.</p>	<p>1.1 Definir criterios. 1.2 Elaborar propuesta de guía metodológica. 1.3 Elevar propuesta de guía metodológica para su aprobación por parte de la máxima autoridad.</p>
<p><b>Objetivo Específico 2:</b> Contar con normativas actualizadas.</p>	<p>2.1 Identificar normativas a actualizar. 2.2 Elaborar propuesta de actualización. 2.3 Elevar propuesta para su aprobación por la máxima autoridad. 2.4 Elaborar informe semestral sobre las normativas actualizadas.</p>
<p><b>Objetivo Específico 3:</b> Contar con el cuadro de atribución de frecuencias actualizado.</p>	<p>3.1 Analizar normativas internacionales y necesidades nacionales. 3.2 Elaborar la propuesta de actualización del Plan 3.3 Elevar la propuesta de actualización para su aprobación por la máxima autoridad.</p>
<p><b>Objetivo Específico 4:</b> Otorgamiento de licencias para la prestación de los servicios de telefonía móvil celular y de acceso a internet y de transmisión de datos en la banda de frecuencias de 3.500 MHz, con 5G.</p>	<p>4.1 Elaborar Pliego de Bases y Condiciones Generales. 4.2 Llevar adelante el proceso de licitación pública. 4.3 Otorgar licencias.</p>
<p><b>Objetivo Específico 5:</b> Ejecutar el Plan de transición de la TV analógica a la TV Digital.</p>	<p>5.1 Organizar y ejecutar acciones del Plan de transición de la TV analógica a la TV Digital. 5.2 Elaborar y presentar Informe semestral a la máxima autoridad.</p>
<p><b>Objetivo Específico 6:</b> Realizar el llamado para la licitación pública para el Otorgamiento de licencias para el Servicio de Radiodifusión sonora FM.</p>	<p>6.1 Elaborar Pliego de Bases y Condiciones Generales. 6.2 Llevar adelante el proceso de licitación pública. 6.3 Otorgar licencias.</p>
<p><b>Objetivo Específico 7:</b> Realizar el llamado para la licitación pública para el Otorgamiento de licencias para el Servicio de TV.</p>	<p>7.1 Elaborar Pliego de Bases y Condiciones Generales. 7.2 Llevar adelante el proceso de licitación pública. 7.3 Otorgar licencias.</p>
<p><b>Objetivo Específico 8:</b> Contar con el Plan Nacional de Frecuencias presentado.</p>	<p>8.1 Elaborar el Plan Nacional de Frecuencias. 8.2 Elevar para aprobación de la máxima autoridad.</p>



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:**

Fortalecer la Gestión del Talento Humano.

#### **PLAN DE ACCION**

- Actualizar e implementar el Plan de Carrera.
- Fortalecer el Talento Humano Institucional.

#### **INDICADOR**

1. Grado de implementación de la estructura organizacional ajustada.
2. Grado de avance del proceso de actualización del Plan de Carrera.
3. Cantidad de concursos de méritos, públicos y promoción realizados.
4. Cantidad de cursos ejecutados dentro del marco del plan anual de capacitación y formación para los funcionarios de la institución.
5. Cantidad de cursos de capacitación realizados a través convenios firmados.
6. Cantidad de becas otorgadas a través del programa anual de becas.

#### **RESULTADOS ESPERADOS**

Un Plan de Carrera actualizado e implementado que brinde el escenario apropiado para el desarrollo profesional del servidor público.

Contar con un talento humano fortalecido a través de la implementación del plan de capacitación y formación, así como la realización de concursos de mérito, públicos y promoción para la captación de profesionales idóneos.

#### **ÁREAS RESPONSABLES**

- Gerencia de Capital Humano

**Tabla 10 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 4**

Nº	Productos a entregar
1	Estructura organizacional y presupuestaria.
2	Perfiles actualizados conforme a la estructura.
3	Manual de funciones y procedimientos vigentes.
4	Plan de Carrera.
5	Concurso de méritos, públicos y promoción interna culminados.
6	Plan anual de capacitación y formación.
7	Cursos realizados a través de convenios y acuerdos de cooperación.
8	Programa anual de Becas.

Ing. Juan Carlos Duarte Du  
Presidente  
CONATEL



**Tabla 11 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 4**

N° IND.	METAS					
	L.B.	2025	2026	2027	2028	2029
1	-	20%	40%	70%	100%	-
2	-	40%	80%	100%	-	-
3	-	2	2	2	2	2
4	20	25	30	35	40	45
5	2	4	6	8	8	10
6	11	14	17	20	23	26

**Referencias:**

- N° IND.: hace referencia al número del indicador
- L.B.: refiere a la línea de base

**Tabla 12 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 4**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
<b>Objetivo Específico 1:</b> Ajustar la estructura organizacional conforme a las necesidades institucionales.	1.1 Modificar la estructura organizacional. 1.2 Adecuar la estructura presupuestaria a la estructura organizacional.
<b>Objetivo Específico 2:</b> Elaborar propuesta de Plan de Carrera.	2.1 Actualizar los perfiles de puestos conforme a la estructura aprobada. 2.2 Actualizar el Manual de funciones y procedimientos según normativas vigentes. 2.3 Adecuar la estructura presupuestaria al plan de carrera 2.4 Implementar concurso de promoción interna.
<b>Objetivo Específico 3:</b> Llevar a cabo concursos de méritos públicos y de promoción interna.	3.1 Adecuar la estructura presupuestaria al plan de dotación de personal. 3.2 Implementar concurso de ingreso y promoción.
<b>Objetivo Específico 4:</b> Ejecutar Plan de capacitación y formación.	4.1 Utilizar la evaluación de desempeño como herramienta principal del diagnóstico. 4.2 Solicitar la necesidad de capacitación y formación de las áreas. 4.3 Establecer las prioridades. 4.4 Ejecutar el Plan de capacitación y formación.
<b>Objetivo Específico 5:</b> Ejecutar convenios de capacitación con Instituciones de referencia.	5.1 Proponer convenios y acuerdos de cooperación. 5.2 Elaborar convenios y acuerdos de cooperación. 5.3 Suscribir convenios y acuerdos de cooperación. 5.4 Ejecutar convenios y acuerdos de cooperación.
<b>Objetivo Específico 6:</b> Ejecutar programa de Becas para capacitación.	6.1 Elaborar programa de Becas orientada a la igualdad de oportunidades. 6.2 Elevar para aprobación el programa de becas. 6.3 Ejecutar el programa de becas.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:**

Fortalecer los mecanismos del Sistema de Control Interno de la Institución

### **PLAN DE ACCION**

- Ejecución del Plan de implementación del Sistema de Control Interno.
- Evaluación y monitoreo de la Implementación efectiva del Sistema de Control Interno.

### **INDICADOR**

1. Plan de implementación del Sistema de Control Interno aprobado.
2. Número de informe semestral del seguimiento del Plan anual de implementación presentado a la Máxima Autoridad.
3. Número de informe de la evaluación de la implementación del sistema de control interno presentado a la Máxima Autoridad y a los Organismos de Control.

### **RESULTADO ESPERADO**

Mejorar la eficiencia y la gestión del Sistema de Control, reduciendo los riesgos.

### **ÁREAS RESPONSABLES**

- Auditoría Interna
- CCCP – MECIP

**Tabla 13 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 5**

N°	Productos a entregar
1	Plan anual de implementación aprobado.
2	Informe semestral del seguimiento del Plan anual de implementación.
3	Informe de la evaluación de la implementación del sistema de control interno.

**Tabla 14 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 5**

N° IND.	METAS					
	L.B.	2025	2026	2027	2028	2029
1	-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
2	-	2	2	2	2	2
3	-	1	1	1	1	1

#### **Referencias:**

- N° IND.: hace referencia al número del indicador
- L.B.: refiere a la línea de base

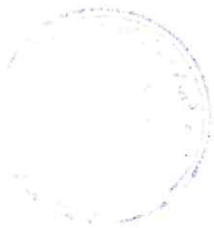


Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



**Tabla 15 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 5**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
<p><b>Objetivo Específico 1:</b> Elaborar y ejecutar el Plan de trabajo.</p>	<p>1.1 Elaborar y gestionar la aprobación del Plan de implementación del Sistema de Control Interno por la máxima autoridad. 1.2 Ejecutar el Plan y Cronograma aprobado por la máxima autoridad. 1.3 Seguimiento del plan y cronograma, y presentación del informe a la máxima autoridad.</p>
<p><b>Objetivo Específico 2:</b> Evaluar la efectividad y eficiencia de la implementación del Sistema de Control Interno en la Institución.</p>	<p>2.1 Evaluar el estado de SCI 2.2 Elaborar un informe anual sobre el estado del SCI y su impacto en la gestión institucional.</p>



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:**

Impulsar la transformación digital.

### **ACCION**

- Hoja de Ruta de transformación digital institucional.

### **INDICADOR**

1. Grado de avance en la elaboración de la hoja de ruta de transformación digital institucional.

### **RESULTADO ESPERADO**

Contar con una Hoja de Ruta de transformación digital que permita fortalecer las gestiones y las labores de la institución, así como fortalecer la interacción por medios digitales con los prestadores de los servicios de telecomunicaciones y con la ciudadanía en general.

### **ÁREAS RESPONSABLES**

- Gabinete Técnico.
- Gerencia de Planificación y Desarrollo.

**Tabla 16 Producto correspondiente al Objetivo Estratégico 6**

Nº	Productos a entregar
1	Hoja de Ruta de transformación digital institucional aprobado.

**Tabla 17 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 6**

Nº IND.	METAS					
	L.B.	2025	2026	2027	2028	2029
1	-	-	100%	-	-	-

### **Referencias:**

- N° IND.: hace referencia al número del indicador
- L.B.: refiere a la línea de base

  
Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



**Tabla 18 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 6**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
<p><b>Objetivo Específico 1:</b>                      Contar con la Hoja de Ruta de transformación digital institucional aprobado.</p>	<p>1.1 Realizar un Diagnóstico para identificar las necesidades.                      1.2 Establecer criterios y elaborar los lineamientos para una transformación digital.                      1.3 Definir mecanismos para la implementación de la hoja de ruta de transformación digital institucional.</p>



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
 Presidente  
 CONATEL



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:**

Asegurar la Gestión Presupuestaria y administrativa

### **ACCION**

- Implementar propuesta de Política de Gestión Financiera anual que contribuya a fortalecer la gestión presupuestaria y administrativa orientado a la gestión por resultados

### **INDICADOR**

1. Política de gestión financiera anual aprobada.
2. Grado de avance de la implementación de la Política de Gestión Financiera anual.

### **RESULTADO ESPERADO**

Disponer de una Política de Gestión financiera que cuente con el marco adecuado de topes para reducir el nivel de endeudamiento y que contemple mecanismos para la generación de ingresos orientada a la gestión por resultados.

### **ÁREAS RESPONSABLES**

- Gerencia de Administración Financiera.

**Tabla 19 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 7**

N°	Productos a entregar
1	Política de Gestión Financiera aprobada.
2	Mecanismos de la implementación de la Política de Gestión Financiera aprobados.

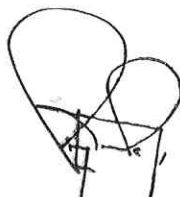
**Tabla 20 Metas correspondiente al Objetivo Estratégico 7**

N° IND.	METAS					
	L.B.	2025	2026	2027	2028	2029
1	-	Aprobada	Aprobada	Aprobada	Aprobada	Aprobada
2	-	100%	100%	100%	100%	100%

#### **Referencias:**

- N° IND.: hace referencia al número del indicador
- L.B.: refiere a la línea de base



  
Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



**Tabla 21 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 7**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
<p><b>Objetivo Específico 1:</b> Aprobar la Política de gestión financiera.</p>	<p>1.1 Definir los principales criterios para una adecuada gestión financiera. 1.2 Elaborar propuesta de Política de gestión financiera. 1.3 Elevar la propuesta de la Política de gestión financiera para su aprobación por parte de la máxima autoridad.</p>
<p><b>Objetivo Específico 2:</b> Implementar la Política de Gestión Financiera.</p>	<p>3.1 Definir mecanismos de la implementación de la Política de Gestión Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar normativa sobre la asignación de remuneraciones del personal.</li> <li>• Aprobar normativa sobre otorgamiento de viático.</li> <li>• Aprobar normativa sobre gastos menores.</li> <li>• Aprobar normativa sobre racionalización de gastos.</li> <li>• Aprobar normativa sobre gestión de ingresos.</li> </ul>



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 8:**

Fomentar la vinculación adecuada y pertinente ante las organizaciones y agencias internacionales del sector de las telecomunicaciones, y ante organismos nacionales.

#### **PLAN DE ACCION**

- Ejecutar el Plan Anual Internacional.
- Ejecutar el Plan Anual Interinstitucional.

#### **INDICADOR**

1. Plan Anual Internacional aprobado.
2. Plan Anual Interinstitucional aprobado.
3. Número de Informe semestral de avance de ejecución del Plan Anual Internacional presentado.
4. Número de Informe semestral de avance de ejecución del Plan Anual Interinstitucional presentado.

#### **RESULTADO ESPERADO**

Contar con un Plan Internacional que contengan estrategias, metas y objetivos sectoriales relacionadas a la participación, incluida la presentación de contribuciones, en los diversos foros, comités y/o grupos de trabajos internacional que brinden la oportunidad de velar por el respecto y protección de los intereses del país en el sector de telecomunicaciones y de posicionar la imagen de la institución y del país adecuadamente.

Disponer de un Plan Interinstitucional en el cual se contemple convenios marcos y proyectos específicos orientados a las necesidades institucionales que requieran la intervención de los otros organismos o actores a nivel nacional.

#### **ÁREAS RESPONSABLES**

- Gerencia Internacional e Interinstitucional.

**Tabla 22 Productos correspondiente al Objetivo Estratégico 8**

Nº	Productos a entregar
1	Plan Anual Internacional.
2	Plan Anual Interinstitucional.
3	Informe semestral de avance de ejecución del Plan anual Internacional.
4	Informe semestral de avance de ejecución del Plan anual Interinstitucional.



Ing. Juan Carlos Duarte Durán  
Presidente  
CONATEL



**Tabla 23 Metas correspondiente al objetivo Estratégico 8**

N° IND.	METAS					
	L.B.	2025	2026	2027	2028	2029
1	-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
2	-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
3	-	2	2	2	2	2
4	-	2	2	2	2	2

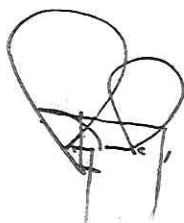
**Referencias:**

- N° IND.: hace referencia al número del indicador
- L.B.: refiere a la línea de base

**Tabla 24 Objetivos Específicos correspondiente al Objetivo Estratégico 8**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
<b>Objetivo Específico 1:</b> Contar con un Plan Anual Internacional.	1.1 Elaborar el plan anual internacional. 1.2 Remitir para aprobación a la máxima autoridad.
<b>Objetivo Específico 2:</b> Ejecutar el Plan anual Internacional aprobado.	2.1 Realizar el seguimiento del calendario Internacional anual aprobado y de los Programas de Trabajos Sectoriales/Temáticos, y los ajustes que sean pertinentes a los Planes y al calendario. 2.2 Aplicar un esquema de presentación oral de los Informes de Misiones Internacionales. 2.3 Establecer un Tablero de Control general del Plan Internacional que brinde información lo más actualizada posible para la toma de decisiones. 2.4 Elaborar y presentar un informe semestral de avance de ejecución del Plan.
<b>Objetivo Específico 3:</b> Contar con un Plan Anual Interinstitucional.	3.1 Elaborar el plan anual interinstitucional 3.2 Remitir para aprobación a la máxima autoridad.
<b>Objetivo Específico 4:</b> Ejecutar el Plan anual Interinstitucional aprobado.	4.1 Realizar el seguimiento de la ejecución del Plan anual Interinstitucional aprobado. 4.2 Elaborar y presentar un informe semestral de avance de ejecución del Plan.



  
 Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
 Presidente  
 CONATEL



# FORMULACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA

## EJES ESTRATÉGICOS

Para la definición de los ejes estratégicos se han considerado los Procesos Internos de la CONATEL, reflejando la visión y los objetivos planteados en las mismas y luego operacionalizados en el Cuadro de Mando Integral.

Para el siguiente quinquenio la Institución definió cuatro ejes estratégicos:

1. Desarrollo y Fomento del Sector.
2. Gestión de los Recursos Financieros.
3. Eficiencia Regulatoria.
4. Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

A continuación, se describen la caracterización de los ejes estratégicos:

- 1. Desarrollo y Fomento del Sector:** La Comisión Nacional de Telecomunicaciones pretende generar un entorno habilitador para el desarrollo del sector de telecomunicaciones en el territorio nacional, estableciendo las herramientas regulatorias necesarias tomando en cuenta las características de la zona geográfica en que se encuentren.
- 2. Gestión de los Recursos Financieros:** La Comisión Nacional de Telecomunicaciones propone cambios significativos en lo referente al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros a los efectos de lograr los objetivos financieros establecidos, siguiendo los principios de la gestión por resultados<sup>7</sup>(GPR). Promoviendo de esta manera una gestión financiera que contribuya a mantener la salud financiera y la estabilidad a largo plazo.
- 3. Eficiencia Regulatoria:** La Comisión Nacional de Telecomunicaciones plantea mejoras regulatorias para la generación de normas claras, de trámites y servicios simplificados.
- 4. Desarrollo Institucional y del Talento Humano:** La Comisión Nacional de Telecomunicaciones traza un horizonte con respecto a la planeación institucional, generando un dinamismo en términos administrativos, en la gestión organizacional y funcional, con lo cual se busca responder a las demandas internas y externas

<sup>7</sup> GPR, entiéndase como un conjunto de principios, procesos y herramientas orientadores de las decisiones de acción pública hacia la mejora de variables del desarrollo, constituye una alternativa de interés para todos los involucrados en política y gestión pública. (CEPAL)

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL

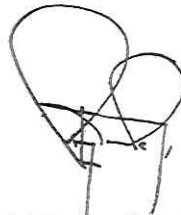


## MAPA ESTRATÉGICO

Los Objetivos Estratégicos de la CONATEL se describen en un Mapa Estratégico, en el cual se muestra de manera sintetizada la composición e interrelación de los elementos esenciales de la estrategia de la institución a través de la agrupación de estos objetivos en cuatro ejes<sup>8</sup> que fueron definidos en el apartado de Ejes Estratégicos:

---

<sup>8</sup> Definidos con base al Modelo de Norton y Kaplan del CMI

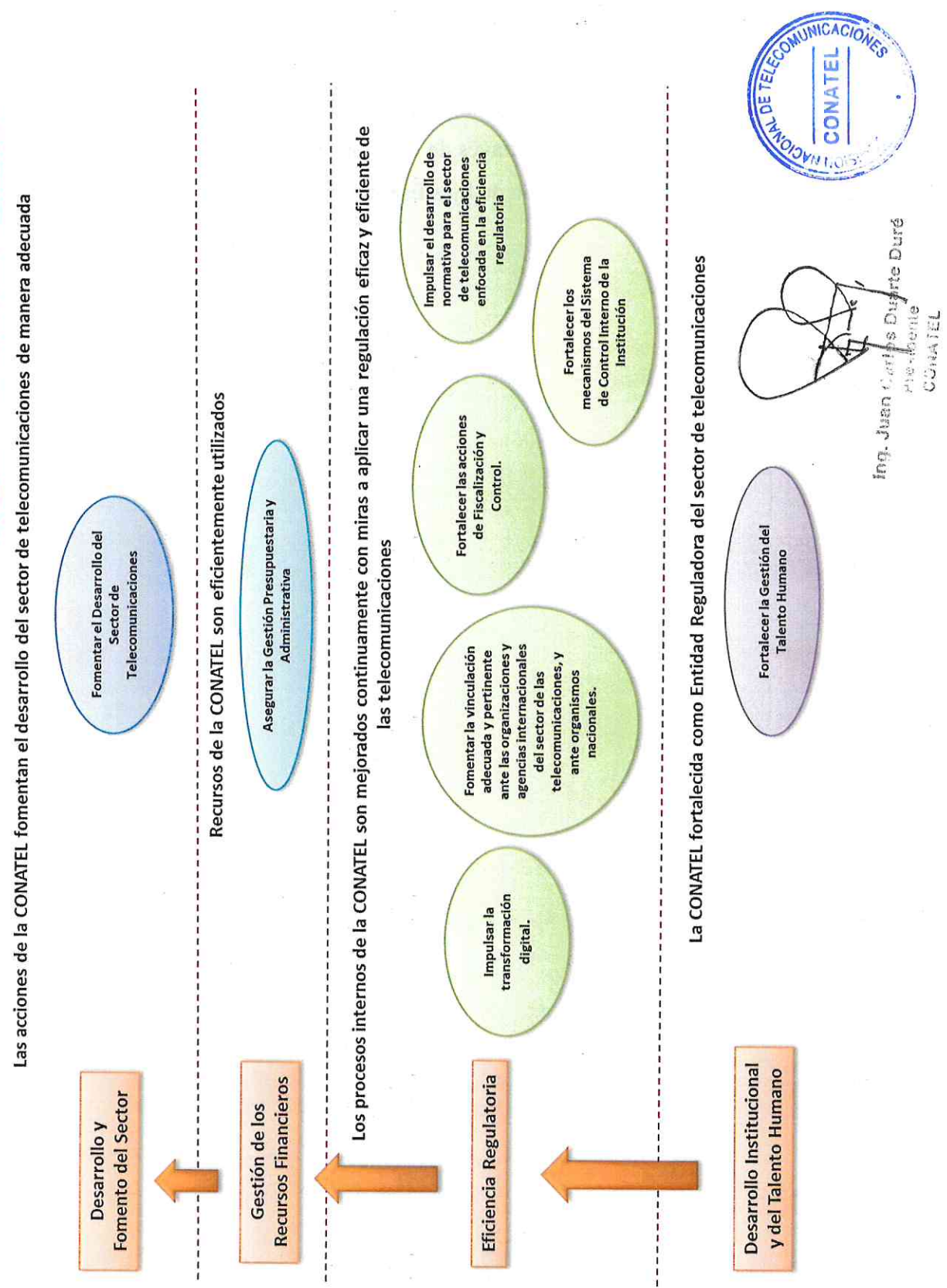


Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL





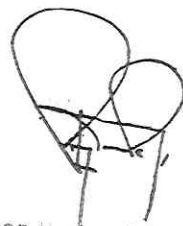
Figura 1 Mapa Estratégico





## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Siguiendo la metodología, se presenta un cuadro, ordenado de acuerdo a los ejes estratégicos, en el cual para cada objetivo estratégico se establece el indicador, las metas, las iniciativas estratégicas de acción que van a permitir alcanzar dichas metas y la unidad responsable de impulsar y coordinar su ejecución.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL





**Figura 2 Cuadro de Mando Integral**

N°	Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea de Base 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Iniciativas o Acciones	Responsables
1	Desarrollo y Fomento del Sector	Fomentar el Desarrollo del Sector de Telecomunicaciones	1. Grado de avance de la propuesta de modificación de la Ley de Telecomunicaciones	-	-	50%	100%	-	-	Elevar propuesta de modificación de la Ley de Telecomunicaciones	GT
			2. Plan Nacional de Telecomunicaciones actualizado y aprobado	-	-	Aprobado	-	-	-	Actualizar el Plan Nacional de Telecomunicaciones	
			3. Programa anual de proyectos orientados al desarrollo del sector presentado	-	Presentado	Presentado	Presentado	Presentado	Presentado	Elaborar programa anual de proyectos orientados al desarrollo del sector	GPD
			4. Propuesta del Plan Nacional de Telecomunicaciones de Emergencias presentada.	-	-	Presentada	-	-	-	Elevar propuesta del Plan Nacional de Telecomunicaciones de Emergencias	
			5. Grado de avance de la propuesta de modificación del Decreto Reglamentario de la Ley de Telecomunicaciones.	-	-	100%	-	-	-	Elevar propuesta de modificación del Decreto Reglamentario de la Ley de Telecomunicaciones.	GT
2	Gestión de los Recursos Financieros	Asegurar la Gestión Presupuestaria y administrativa	1. Política de gestión financiera anual aprobada	-	Aprobada	Aprobada	Aprobada	Aprobada	Aprobada	Implementar propuesta de Política de Gestión Financiera anual que contribuya a fortalecer la gestión presupuestaria y	GAF
			2. Grado de avance de la implementación de la Política de Gestión Financiera anual	-	100%	100%	100%	100%	100%	Hoja de Ruta de transformación digital institucional	GT
3	Eficiencia Regulatoria	Impulsar la transformación digital	1. Grado de avance en la elaboración de la hoja de ruta de transformación digital institucional	-	-	100%	-	-	-		GT

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



Nº	Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea de Base 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Iniciativas o Acciones	Responsables	
4	Eficiencia Regulatoria	Fomentar la vinculación adecuada y pertinente ante las organizaciones y agencias internacionales del sector de las telecomunicaciones, y ante organismos nacionales	1. Plan Anual Internacional	-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Ejecutar el Plan Anual Internacional	GII	
2. Número de Informe semestral de avance de ejecución del Plan Anual Internacional presentado.			-	2	2	2	2	2	2			
3. Plan Anual Interinstitucional aprobado.			-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado		Ejecutar el Plan Anual Interinstitucional
4. Número de Informe semestral de avance de ejecución del Plan Anual Interinstitucional presentado			-	2	2	2	2	2	2	2		
5	Eficiencia Regulatoria	Fortalecer las acciones de Fiscalización y Control de la CONATEL	1. Plan Anual de Fiscalización y Control aprobado.	-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobar y ejecutar el Plan Anual de Fiscalización y Control.	GSC	
2. Número de Informe semestral de avance de ejecución del Plan Anual de Fiscalización y Control presentado			-	2	2	2	2	2	2			
3. Plan para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control aprobado			-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado		Aprobar y ejecutar Plan para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control
4. Número de Informe semestral de avance de ejecución del Plan para la ampliación/actualización/mantenimiento de sistemas y equipos de fiscalización y control presentado			-	2	2	2	2	2	2	2		
6	Eficiencia Regulatoria	Fortalecer los mecanismos del Sistema de Control Interno de la Institución	1. Plan de implementación del Sistema de Control Interno aprobado	-	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Ejecución del Plan de implementación del Sistema de Control Interno	MECIP	
2. Número de Informe semestral del seguimiento del Plan anual de implementación presentado a la Máxima Autoridad			-	2	2	2	2	2	2			
3. Número de Informe de la evaluación de la implementación del sistema de control interno presentado a la Máxima Autoridad y a los Organismos de Control.			-	1	1	1	1	1	1	1		Evaluación y monitoreo de la Implementación efectiva del Sistema de Control Interno



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL

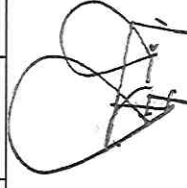


N°	Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea de Base 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Iniciativas o Acciones	Responsables	
7	Eficiencia Regulatoria	Impulsar el desarrollo de normativa para el sector de telecomunicaciones enfocada en la eficiencia regulatoria	1. Guía aprobada para la adopción de la metodología de análisis de impacto regulatorio	-	-	Aprobada	-	-	-	Aprobar guía para la adopción de la metodología de análisis de impacto regulatorio.	GPD	
2. Número de informe semestral de normativas actualizadas presentado			-	2	2	2	2	2	2	Actualizar normativas del sector	GST	
3. Cuadro de Atribución de Frecuencias actualizado.			-	Actualizado	Actualizado	Actualizado	Actualizado	Actualizado	Actualizado	Actualizar anualmente el cuadro de Atribución de Frecuencias.	GAR	
4. Cantidad de Licencias otorgadas en banda de 3.500 MHz			-	≥3	-	-	-	-	-	-	Otorgar licencias para la prestación de los servicios de telefonía móvil celular y de acceso a internet y de transmisión de datos en la banda de frecuencias de 3.500 MHz con 5G.	GST
5. Grado de avance de ejecución del Plan de transición de la TV analógica a la TV Digital			10%	10%	-	35%	60%	90%	100%	100%	Implementación del Plan de transición de la TV Analógica a la TV Digital	GAR
6. Cantidad de Licitaciones FM			-	-	-	1	1	1	1	1	Realizar llamados a licitación pública para el Otorgamiento de licencias para el Servicio de Radiodifusión sonora FM	
7. Cantidad de Licitaciones TV			-	-	-	1	1	1	1	1	Realizar llamados a licitación pública para el Otorgamiento de licencias para el Servicio de TV	
8. Plan nacional de frecuencias presentado			-	-	-	Presentado	-	-	-	-	-	Aprobar el Plan Nacional de Frecuencias



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL

N°	Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea de Base 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Iniciativas o Acciones	Responsables
8	Desarrollo Institucional y del Talento Humano	Fortalecer la Gestión del Talento Humano	1. Grado de implementación de la estructura organizacional ajustada	-	20%	40%	70%	100%	-	Actualizar e implementar el Plan de Carrera.	GCH
2. Grado de avance del proceso de actualización del Plan de Carrera			-	40%	80%	100%	-				
3. Cantidad de concursos de méritos, públicos y promoción realizados.			-	2	2	2	2	2			
4. Cantidad de cursos ejecutados dentro del marco del plan anual de capacitación y formación para los funcionarios de la institución.			20	25	30	35	40	45			
5. Cantidad de cursos de capacitación realizados a través convenios firmados.			2	4	6	8	8	10			
6. Cantidad de becas otorgadas a través del programa anual de becas.			11	14	17	20	23	26			



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
 Presidente  
 CONATEL



## VINCULACIÓN CON PND, PAM Y ODS

Para realizar la vinculación, se procedió a verificar las metas establecidas dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con la ayuda de la matriz para la vinculación se pudo identificar y vincular los Objetivos Estratégicos Institucionales con los Planes de Alcance Medio (PAM), Plan Nacional de Desarrollo (PND) y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La metodología aplicada propone descomponer los objetivos y analizar (Objetivos Estratégicos y Metas ODS) en tres componentes principales: el sujeto, la problemática y la acción.

Según la metodología seguida, se establecen las posibles relaciones que se podrían presentar, una correspondencia total, correspondencia parcial, correspondencia marginal y sin correspondencia. Por tanto, se tomó en primer lugar el objetivo estratégico y se relacionó con la meta del ODS a efectos de identificar el tipo de correspondencia.

A continuación, se presentan las correspondencias de los Objetivos Estratégicos con los ODS específicos:

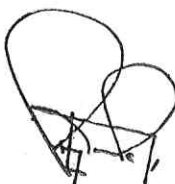
  
Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



Tabla 25 Matriz para la vinculación del PEI con el PAM, PND y ODS

<b>Matriz para la vinculación del PEI con el PAM, PND y ODS</b>	
<b>Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico. (referencia a)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer las acciones de Fiscalización y Control.</li> <li>2. Fomentar el Desarrollo del Sector de Telecomunicaciones</li> <li>3. Impulsar el desarrollo de normativa para el sector de telecomunicaciones enfocada en la eficiencia regulatoria</li> <li>4. Fortalecer la Gestión del Talento Humano.</li> <li>5. Fortalecer los mecanismos del Sistema de Control Interno de la Institución.</li> <li>6. Impulsar la transformación digital.</li> <li>7. Asegurar la Gestión Presupuestaria y Administrativa.</li> <li>8. Fomentar la vinculación adecuada y pertinente ante las organizaciones y agencias internacionales del sector de las telecomunicaciones, y ante organismos nacionales.</li> </ol>	
<b>Plan de Alcance Medio (PAM): Nombre del plan. (referencia b)</b>	<b>Plan de Alcance Medio (PAM): Objetivo identificado. (referencia c)</b>
Plan Nacional de Telecomunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Objetivo de cobertura: Expansión de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones/TIC, especialmente el acceso banda ancha fija y móvil a Internet.</li> <li>2- Objetivo de penetración: Aumento de las suscripciones a los servicios de telecomunicaciones/TIC, especialmente el acceso banda fija y móvil Internet</li> </ol>
<b>Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico. (referencia d)</b>	<b>Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Específico. (referencia e)</b>
2.2 Competitividad e innovación: la expansión de banda ancha (u otra tecnología similar)	Objetivo: Aumentar al 80% el uso de internet de banda ancha - o tecnología equivalente (% de la población)
<b>Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS). (referencia f)</b>	
<p>9-Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación</p> <p>17-Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible</p>	
<b>Metas de los Objetivos ODS. (referencia g)</b>	
<p>9.c Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020</p> <p>17.6 Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología</p>	

**Referencias:**

- (a) Objetivo Estratégico del PEI (se realizará una matriz la cantidad de objetivos definidos).
- (b) Especificación del nombre del Plan de Alcance Medio (Sectorial, Multisectorial, Territorial).
- (c) Objetivo Estratégico (o su equivalente) del Plan de Alcance Medio al cual contribuye el Objetivo Estratégico del PEI.
- (d) Objetivo Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo 2030 al cual contribuye el Objetivo del PEI.
- (e) Objetivo Específico del Plan Nacional de Desarrollo 2030 al cual contribuye el Objetivo Estratégico del PEI.
- (f) Objetivo de Desarrollo Sostenible al cual contribuye el Objetivo Estratégico del PEI a través de la vinculación PND-ODS.
- (g) Metas e Indicadores de ODS a los cuales se alinean el PEI y el PNT – CONATEL.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
 Presidente  
 CONATEL



# VINCULACIÓN DE LOS EJES CON LOS ODS

Adicionalmente se presenta la vinculación del Plan Estratégico Institucional de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones 2025-2029, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el Plan Estratégico 2025-2029 de la CONATEL, se han definido ejes estratégicos y las metas previstas están reflejados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

A continuación, se presentan las correspondencias de los Ejes Estratégicos con los ODS:

**Figura 3 Vinculación de los Ejes Estratégico con los ODS.**

Desarrollo y Fomento del sector		Gestión de los Recursos Financieros		Eficiencia Regulatoria		Desarrollo Institucional y del Talento Humano	
7 ENERGÍA LIMPIA Y NO CONTAMINANTE	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	5 IGUALDAD DE GÉNERO
		13 ACCIÓN POR EL CLIMA	1 FIN DE LA POBREZA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES		4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	3 SALUD Y BIENESTAR
						2 HAMBRE CERO	

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



# MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI

En el proceso de implementación del Plan Estratégico Institucional de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones se realizará la tarea de monitorear y evaluar el mismo.

El monitoreo es entendido como una función permanente que se basa en coleccionar sistemáticamente información sobre los indicadores preestablecidos, lo cual permite obtener indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos definidos, de aquí la importancia de la revisión a medio término.

En este contexto, se ha identificado riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos, entendiéndose por riesgo como un suceso incierto o un resultado inesperado, que podría tener repercusión para el cumplimiento de estos. Para tal efecto, se han definido controles que permitirán minimizar pérdidas y maximizar beneficios.

En cuanto, a la evaluación se puede decir, que la misma brinda una valoración sistemática y objetiva de la intervención, en marcha o concluida del PEI, a nivel de analizar su diseño, ejecución y/o resultados. Por tanto, la evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones.

Atendiendo las características identificadas en la guía metodológica, se definió un protocolo de trabajo para facilitar la obtención de información cuantitativa y cualitativa en el control y rendición de cuentas del proceso de ejecución anual del PEI, además facilitará la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad de la CONATEL.

Para ello se ha definido el proceso de seguimiento del Plan Estratégico Institucional, seguidamente se cita y describe el proceso a ser adoptado:

- **Informes de Avances:** los responsables de las áreas informarán en forma semestral sobre lo realizado en el cumplimiento de los compromisos asumidos, debiendo informar sobre el grado de avance y las evidencias de los logros obtenidos, por medio de los indicadores que se encuentran relacionados a cada acción y objetivo estratégico.
- **Tablero de indicadores y metas de seguimiento:** se ha diseñado un tablero de indicadores, el cual será alimentado por medio de los informes de avances reportados por los responsables de las áreas. El mismo estará disponible en el portal MECIP para facilitar la visualización y garantizar de esta manera la disposición de información para la toma de decisiones oportuna.

Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



**Tabla 26 Cuadro de Seguimiento**

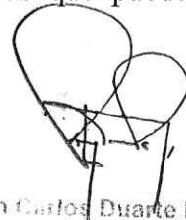
Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Realizado
1	3	IND-1	100%	90%
		IND-2	100%	50%
		IND-3	100%	0%

Fuente: elaboración propia.

- Informe Semestral de seguimiento y ejecución del PEI:** al cierre de cada semestre del año vigente, el Gabinete Técnico elaborará el Informe Semestral sobre la ejecución del PEI indicando el grado de avance y el nivel de cumplimiento, considerando el periodo de referencia y el total acumulado en toda la ejecución. Este Informe Semestral será remitido al Comité de Planificación Estratégica (CPEI) para el análisis de los resultados obtenidos y la presentación de informes semestrales al Directorio de la CONATEL, con sugerencias y recomendaciones en caso que corresponda, para que se adopten las medidas pertinentes de ser necesario.
- Reuniones de seguimiento del PEI:** se prevé la realización de reuniones, con el objeto de mantener la participación y transparencia, se mantendrán reuniones periódicas con los representantes designados por área. Estas reuniones tendrán por objetivo la definición de plazos para la presentación y retroalimentación de informes, nuevos criterios de control y/o evaluación y otros según la coyuntura.
- Medición del grado de avance y el nivel de ejecución:** con el objeto de evaluar la ejecución del PEI, utilizando los indicadores y las metas establecidas para cada objetivo estratégico se medirán: el grado de avance y el nivel de ejecución.
- Grado de avance:** el grado de avance es una medida del desarrollo y cumplimiento considerado la meta establecida para cada indicador por objetivo estratégico en un periodo de tiempo. En su análisis se deben considerar las evidencias de las actuaciones y resultados alcanzados.

El grado de avance se medirá en función al tiempo y por medio de unos rangos que se encuentran definidos en el cuadro de escala de valoración.

Se deberá considerar la escala de valoración de grado de avance y nivel de ejecución, y a partir de ahí adoptar las acciones necesarias que pueden ser (Correctiva, Preventiva, Analizar tendencias).



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



**Tabla 27 Cuadro de Escala de Valoración**

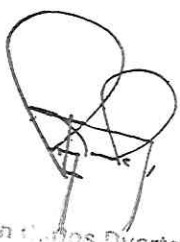
Avance % Cumplimiento	Nivel	Acción
0	No existe avance	Correctiva
1 – 24	Bajo	Correctiva
25 – 49	Aceptable	Preventiva
50 – 74	Medio	Preventiva
75 – 89	Satisfactorio	Analizar tendencias
90 – 100	Óptimo	Analizar tendencias

Fuente: elaboración propia.

A partir de la valoración y conforme a los niveles obtenidos tras el análisis realizado, se podrán adoptar las siguientes acciones:

- **Acción Correctiva:** aquellos objetivos estratégicos que se encuentran entre los rangos 0 a 24, encontrándose en una situación crítica que compromete el logro de las metas, en este caso se deberán tomar medidas correctivas, lo que implicará la verificación de las metas y producto, y posteriormente ajustar o redefinir las mismas según corresponda.
- **Acción Preventiva:** los objetivos estratégicos que se encuentren entre los rangos de 25 a 74, se considera que se encuentran en una situación intermedia, cercana al logro de las metas, las cuales podrán ser alcanzadas al finalizar el periodo de ejecución del PEI. Ante este resultado se deberá analizar la situación de los objetivos y prever acciones conforme al nivel de avance, a los efectos que disminuyan los factores de riesgos.
- **Acción Analizar tendencias:** aquellos objetivos estratégicos que se encuentran en el rango de 75 a 100, están en una situación de conformidad del logro de las metas establecidas, y podrían ser aumentadas si las condiciones se consideran, en adelante, favorables o en todo caso reasignar los recursos para otros objetivos.



  
 Inq. Juan Carlos Duarte Duré  
 Presidente  
 CONATEL



# ANEXOS

## Marco estratégico (general y específico)

La matriz reúne la planificación de alcance medio y del largo plazo que involucra a la CONATEL directamente.

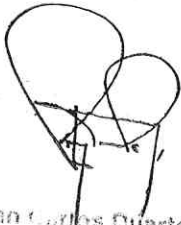
**Tabla 28 Matriz para elaborar el Marco Estratégico General**

Matriz para elaborar el Marco Estratégico General	
Plan Nacional de Desarrollo (PND)	
Objetivo Estratégico (1)	2.2 Competitividad e innovación: la expansión de banda ancha (u otra tecnología similar)
Planificación de Alcance Medio (PAM)	
(Plan Sectorial - Plan Multisectorial - Plan de Desarrollo Territorial)	
Nombre del Plan (2)	Plan Nacional de Telecomunicaciones
Objetivo Estratégico (3)	1- Objetivo de cobertura: Expansión de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones/TIC, especialmente el acceso banda ancha fija y móvil a Internet. 2- Objetivo de penetración: Aumento de las suscripciones a los servicios de telecomunicaciones/TIC, especialmente el acceso banda fija y móvil Internet 3- Objetivo de calidad: mejorar los índices de calidad de los servicios de telecomunicaciones, especialmente aquellos de los servicios de acceso banda ancha a Internet.

### Referencias:

- (1) Objetivo Estratégico del PND al cual su entidad contribuye a nivel misional.
- (2) Mencionar el nombre del Plan de Alcance Medio.
- (3) Objetivo Estratégico (o equivalente) del Plan de Alcance Medio al cual su entidad contribuye.



  
Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL

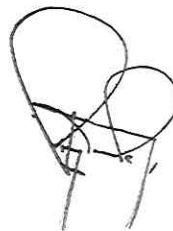


**Tabla 29 Matriz para elaborar el Marco Estratégico Específico**

<b>Matriz para elaborar el Marco Estratégico Específico</b>		
<b>Marco legal (1)</b>	<b>Competencias (2)</b>	<b>Responsable (3)</b>
1- Ley N° 642/95 de telecomunicaciones con las modificaciones introducidas por las leyes N° 2.421/2004; 2.478/2004; 2.495/2004; 4.046/2010; 4.478/2011; 4.179/2011; 5.177/2014. 2- Decreto N°14135/96 Normas Reglamentarias de la Ley con las modificaciones introducidas por los decretos N° 10.022/2000; 3.384/2004 y 11.960/2008.	Art. N° 16 de la Ley N° 642/95 de Telecomunicaciones	Directorio de la CONATEL
<b>Acciones institucionales actuales (4)</b>	<b>Descripción general (5)</b>	<b>Beneficiarios actuales (6)</b>
*Fiscalización para la regulación de las telecomunicaciones.	Acceso, administración y uso del espectro radioeléctrico y funcionamiento del mercado de telecomunicaciones, mejorados, para usuarios y operadores de telecomunicaciones.	N/A
*Cobertura de localidades con necesidad de desarrollo.	Cobertura expandida de los servicios de telecomunicaciones para la disponibilidad y acceso en las poblaciones (rurales, aisladas y fronterizas).	Indirectamente a las poblaciones de las localidades beneficiadas con cobertura.

**Referencias:**

- (1) Ley de creación y otras normativas vigentes.
- (2) Funciones y/o responsabilidades enmarcadas en el marco legal.
- (3) Área o dependencia responsable.
- (4) Bienes y/o servicios ofrecidos actualmente por la institución.
- (5) Breve descripción de los bienes y/o servicios actuales.
- (6) Destinatarios de los bienes y/o servicios ofrecidos.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL

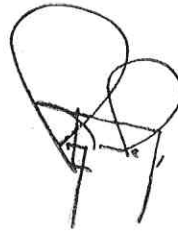


## **Análisis Situacional (FODA)**

Como primer paso, se definió la Intencionalidad Estratégica mediante las declaraciones de Misión, Visión, Propósito y Valores. Para ello, se utilizaron diversas herramientas de análisis del contexto, entre las cuales se destaca el análisis FODA, que permitió identificar las principales Oportunidades y Amenazas Externas, así como las Fortalezas y Debilidades Internas de la institución.

Este análisis facilitó la identificación de las características situacionales tanto externas como internas de la CONATEL. A partir de los resultados obtenidos y de la definición de los principales desafíos que enfrenta la institución, se pudieron establecer y proponer los Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas correspondientes.

A continuación, se presentan por medio de la Matriz para el Análisis Situacional Integrado, los resultados obtenidos y que fueron utilizados para el análisis de la situación institucional.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL



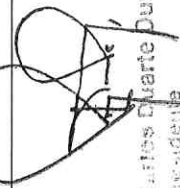
**Tabla 30 Matriz para el Análisis Situacional Integrado**

Matriz para el Análisis Situacional Integrado			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1-Facultad de administración y control de espectro radioeléctrico.	1- Aprovechamiento de infraestructura tanto eléctrica, vial y otras para el desarrollo y expansión de redes de telecomunicaciones.	1-Políticas de talento humano desfasadas.	1-Ley de Telecomunicaciones desactualizada.
2-Exclusividad o autonomía en el cumplimiento de sus funciones regulatorias.	2-Impulsar la expansión de infraestructura y el desarrollo de tecnologías de punta.	2-Déficit en la implementación de políticas o procedimientos eficientes de comunicación tanto interna como externa	2-Iniciativas del Poder Legislativo sin consulta con el ente regulador.
3-Regulación definida por CONATEL ha sido adecuada y generando confianza del sector regulado.	3-Bajos impuestos y condiciones económicas favorables que lo que incentiva la inversión en el sector.	3-Fuga de talento humano capacitado, por diversas índoles (ausencia de políticas de reemplazo).	3- Vulnerabilidad en la seguridad de redes y servicios (ciberseguridad).
4-Capacidad técnica, alto nivel profesional y compromiso institucional de funcionarios.	4-Propiciar para la expansión de todos los servicios de telecomunicaciones.	4- Plan de Carreras desfasado impidiendo la previsibilidad del desarrollo profesional y personal del funcionario.	4-Posible desfinanciamiento (desequilibrio financiero) institucional a mediano plazo (transferencia intergubernamental no financiada por la realidad de ingresos anuales) y otros inconvenientes.
5-Infraestructura y equipamiento (HD+SF) robustos y adecuados para cumplir las funciones regulatorias.	5-Utilidad de servicios puede atraer inversiones del exterior.	5-Mejorar la comunicación y la coordinación entre la Alta Dirección y las dependencias de la Institución.	5-Desconocimiento de la regulación de telecomunicaciones por parte de los distintos estamentos.
6-Misión y funciones establecidas por ley.	6-Potencial de expansión de infraestructura y el desarrollo de tecnologías de punta.	6-Falta de coordinación entre los objetivos personales y profesionales de los funcionarios y empleado con los Objetivos Institucionales.	6-Riesgos climáticos que afectan a toda la industria incluyendo el sector de telecomunicaciones.
7-Buen posicionamiento a nivel internacional de la CONATEL.	7-Alto desarrollo de infraestructura del servicio de la Telefonía celular.	7-Incorporación de TICs adecuados para la gestión eficiente de la Institución, junto a una política bien establecida y profesionales de área capacitados.	7-Interferencias de frecuencias en zonas fronterizas.
8-Sector regulado relevante para la economía del país.	8-Uso del Fondo de Servicios Universales para la expansión de los servicios de telecomunicaciones.	8-Falta un plan de carrera y de una revisión de la matriz salarial.	8-Sector sensible a coyunturas políticas y sectoriales.



Ing. Juan Carlos Duarte Durán  
 Presidente /  
 CONATEL

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
9-Gestión basada en procesos, implementado por todas las áreas de la Institución.	9-Estabilidad macroeconómica.	9-Falta funcionarios con Capacidad técnica, alto nivel profesional y compromiso institucional.	9-Vulnerabilidad comercial entre licenciatarios sin intervención regulatoria.
10-Tablero de indicadores para la toma de decisiones.	10-Sector en crecimiento.	10-Si bien se cuenta con un PNT, hay déficit en la implementación y ejecución del mismo.	10-Dependencia de los países limítrofes para la conexión internacional.
	11-Competencia entre proveedores.	11-Déficit en los mecanismos de control de servicios de telecomunicaciones.	11-Estancamiento de expansión de las redes debido a decisiones de otros entes, por ejemplo Municipalidades.
		12-Déficit de equipamiento en algunas oficinas.	12-Falta de comprensión de la regulación de telecomunicaciones por parte de estamentos.
		13-Falta una mejor coordinación en la gestión presupuestaria y de adquisiciones públicas.	13-Posible desfinanciamiento institucional a mediana plazo.
		14-Falta de orientación del presupuesto a los objetivos del plan estratégico institucional, y a los programas y proyectos establecidos.	14- Dependencia Presupuestaria de la estructura rígida del PGN.
		15-Falta una mejor coordinación entre la alta dirección y dependencias de la institución.	15-Solapamiento de Facultades con otras instituciones.
		16-Déficit en la comunicación interna y en la difusión de la labor institucional.	16-Ser absorbidos por un ministerio.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
PRESIDENTE  
CONATEL



## Administración de Riesgos

Para la identificación, análisis, valoración y evaluación de los riesgos, así como la definición de los controles se ha empleado como base la “*Guía para la administración de riesgos y definición de controles en la CONATEL - versión 2*”, guía desarrollada por la Coordinación del Comité de Control Interno de la CONATEL<sup>9</sup>.

A través de la matriz de riesgos y controles aplicados a los objetivos estratégicos, se distinguieron si los riesgos identificados son aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables.

Conforme a los resultados obtenidos y en el caso que los mismos hayan arrojado riesgos como: importantes o inaceptables, se han diseñado acciones de control que promuevan la mitigación de los mismos y en el caso que corresponda trasladarlo a un plan de mejora para garantizar su tratamiento.

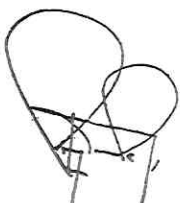
En cuanto a los riesgos cuya evaluación resultaron (aceptables, tolerables o moderados) se procedió a verificar y analizar si los controles existentes son suficientes o requieren incorporar nuevas acciones de control.

**Tabla 31 Matriz de Riesgos y Controles**

Identificación de los riesgos		Análisis de los riesgos						Definición de los Controles	
Objetivo Estratégico	Descripción del riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Calificación	Evaluación	Descripción del Control Existente	Nuevas Acciones de Control

Fuente: Elaboración propia con base en la “*Guía para la administración de riesgos y definición de controles en la CONATEL - versión 2*”.

Los análisis realizados se encuentran en una planilla en formato Excel como complemento.

  
 Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
 Presidente  
 CONATEL



<sup>9</sup> La matriz utilizada para este análisis fue ajustada de conformidad a las necesidades.

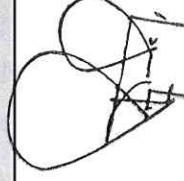
Tabla 32 Asignación de recursos financieros.

ANEXO PEI 25-29

ASIGNACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Objetivos Estratégicos	Objeto de Gasto	Presupuesto 2025	Presupuesto 2026	Presupuesto 2027	Presupuesto 2028	Presupuesto 2029	OBSERVACION
1. Fortalecer las acciones de Fiscalización y Control	232	-	1.265.610.334				RECURSOS ASIGNADOS POR LEY N° 7609/2025.
2. Fomentar el Desarrollo del Sector de Telecomunicaciones	232	-	359.068.604				RECURSOS ASIGNADOS POR LEY N° 7609/2025.
3. Impulsar el desarrollo de normativa para el sector de telecomunicaciones enfocada en la eficiencia regulatoria	N/A	-	-				Ninguna.
4. Fortalecer la Gestión del Talento Humano	291	-	1.867.692.048				RECURSOS ASIGNADOS POR LEY N° 7609/2025.
5. Fortalecer los mecanismos del Sistema de Control Interno	N/A	-	-				Ninguna.
6. Impulsar la transformación digital	261	-	500.000.000				SE ENCUENTRA PREVISTO EN EL PAC 2026, APROBADO POR RESOLUCION DIRECTORIO N° 508/2026.
7. Asegurar la Gestión Presupuestaria y Administrativa	N/A	-	-				Ninguna.
8. Fomentar la vinculación internacional e interinstitucional	232	-	3.381.518.000				RECURSOS PREVISTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCION DIRECTORIO N° 0082/2026, POR EL CUAL SE APRUEBA EL CALENTADRIO ANUAL 2026 DE COMPROMISOS INTERNACIONALES.
<b>Total</b>		-	<b>7.373.888.986</b>				

N/A : No aplica.



Ing. Juan Carlos Duarte Duré  
Presidente  
CONATEL

